



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра «Финансы и кредит»**

Серая Виктория Дмитриевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО  
УПРАВЛЕНИЮ НЕДВИЖИМОСТЬЮ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по образовательной программе подготовки бакалавров

по направлению 38.03.01 «Экономика»

«Финансы и кредит»

г. Владивосток

2018

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

« 28 » июня 2018 г.

Консультант (если имеется)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель ВКР

доцент  
(должность, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_  
Васюков О.Н.  
(Ф.И.О)

« 21 » июня 2018 г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой \_\_\_\_\_

Секретарь ГЭК (для ВКР)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_  
Лялина Ж.И.  
(Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАВЕРЯЮ**

Е.Б. Гаффорова / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента  
Директор/ наименование структурного подразделения

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.**

Е.А. Тюрина / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям  
Школы экономики и менеджмента  
Уполномоченный по экспортному контролю

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью .....	7
1.1 Сущность и место бюджетирования в системе финансового управления предприятием .....	7
1.2 Система бюджетов, ее элементы и структура.....	13
1.3 Особенности формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью .....	23
2 Разработка системы бюджетов по центрам финансовой ответственности ООО «ТСК» .....	28
2.1 Формирование финансовой структуры ООО «ТСК» .....	28
2.2 Описание системы бюджетов по центрам финансовой ответственности ООО «ТСК» .....	36
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «ТСК» .....	50
Заключение .....	55
Список использованных источников .....	57
Приложение А .....	60
Приложение Б .....	61
Приложение В.....	62

## АННОТАЦИЯ

к выпускной квалификационной работе на тему: «Формирование системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью»

Выполнила: Серая Виктория Дмитриевна, студентка Школы экономики и менеджмента, кафедра «Финансы и кредит», группы Б1401Фа.

Руководитель ВКР: Васюков Олег Николаевич, доцент.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы бюджетирования на предприятии и повышение эффективности деятельности предприятия путем разработки системы бюджетов по центрам финансовой ответственности.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью;
- разработать систему бюджетов по центрам финансовой ответственности исследуемого предприятия.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цель и задачи дипломной работы, объект и предмет исследования, кратко описывается методологическая и информационная база исследования.

Основная часть состоит из двух глав. В первой главе раскрывается сущность и место бюджетирования в системе финансового управления предприятием, описывается структура системы бюджетов и ее особенности на предприятиях по управлению недвижимостью.

Во второй главе формируется организационная, финансовая и бюджетная структура предприятия, а также предлагаются методы совершенствования процесса бюджетирования на предприятии за счет внедрения центров финансовой ответственности.

В заключении дается краткое описание результатов выполненной работы и формулируются выводы по проделанному анализу, полученные в ходе исследования.

Проведенные в данной работе исследования позволяют прийти к выводу о том, что бюджетирование, как инструментарий управленческого учета способно обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность компании за счет поддержания функции лидера в снижении затрат, в принятии оптимальных управленческих решений, повышении качества бизнес процессов, и достижении стратегических целей исходя из ограниченного набора средств и ресурсов.

Успех внедрения бюджетирования на предприятии зависит не только от уровня квалификации и подготовки специалистов, отвечающих за бюджетирование, но и от тщательности проработки всех регламентов и процедур составления и контроля исполнения бюджетов. И несмотря на то, что бюджетирование – не единственная задача финансово-экономического характера, стоящая перед современным предприятием, важность этой задачи переоценить сложно: грамотно поставленное бюджетирование дает руководителю возможность своевременно «заглянуть в будущее» и понять, как будет выглядеть компания через несколько месяцев или даже лет, какие проблемы придется решать, какими методами и способами.

## Введение

В условиях активно развивающихся рыночных отношений и нестабильности экономики предприятия вынуждены быть более динамичными, чтобы обладать достаточной конкурентоспособностью на рынке. На данном этапе развития российской экономики все больше растет необходимость поиска резервов снижения затрат, обоснования оптимальных уровней расходов финансовых ресурсов и получения дополнительных конкурентных преимуществ. Все это обуславливает актуальность построения системы бюджетирования на предприятии.

Выбранная тема является особо актуальной ввиду того, что бюджетирование играет одну из главных ролей в развитии предприятия. Экономическая эффективность любого предприятия возможна только в том случае, если имеются четко заданные и реальные для выполнения параметры затрат и результатов, которые и определяются с помощью бюджетов. Бюджетирование дает руководству организации возможность с большой вероятностью оценить эффективность принимаемых решений, оптимальным образом распределить ресурсы предприятия, наметить определенные пути развития персонала и предприятия, а также избегать кризисных ситуаций.

Управление предприятием невозможно без финансового планирования работы предприятия, а также контроля за выполнением разработанных финансовых планов. Поэтому планирование и контроль результата деятельности предприятия стали невозможными без формирования бюджета как основного инструмента гибкого управления. В нём отражаются результаты планирования и контроля в виде определённых финансовых данных, и с его помощью разрабатывается стратегия эффективного развития предприятия в условиях конкуренции. Бюджетирование становится очень популярно и доказательство тому – множество публикаций различных авторов на данную тему, а также создание консалтинговых компаний, занимающихся постановкой бюджетирования на предприятии.

Целью работы является совершенствование системы бюджетирования на предприятии и повышение эффективности деятельности предприятия путем разработки системы бюджетов по центрам финансовой ответственности. Достижение поставленной цели предполагает постановку и решение следующих задач:

- изучение теоретических аспектов формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью;
- разработка системы бюджетов по центрам финансовой ответственности ООО «ТСК».

Объектом исследования являются предприятия по управлению недвижимостью.

Предметом исследования работы выступают экономические отношения, возникающие в процессе формирования системы бюджетов.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых в области бюджетирования, управления финансами предприятия и финансового планирования, в их числе работы Е. Добровольского, О.П. Смирновой, М.Д. Джамалдиновой, Н.О. Курдюковой, Карпова А., Темирбековой Л.А., Марка Мартинелли и Робина Бута.

Информационной базой для дипломной работы послужили Бюджетный Кодекс Российской Федерации, Налоговый Кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также данные финансовой отчетности ООО «ТСК» за 2015-2017 год.

В процессе работы над дипломом использовались методы теоретического анализа, изучения материалов научных и периодических изданий по теме бюджетирования на предприятии, а также методы опроса экспертов и наблюдения.

Данная дипломная работа состоит из введения, двух глав, каждая из которых включает в себя три подглавы, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цель и задачи дипломной работы, объект и предмет исследования, кратко описывается методологическая и информационная база исследования.

Основная часть состоит из двух глав. В первой главе раскрывается сущность и место бюджетирования в системе финансового управления предприятием, описывается структура системы бюджетов и ее особенности на предприятиях по управлению недвижимостью.

Во второй главе формируется организационная, финансовая и бюджетная структура предприятия, а также предлагаются методы совершенствования процесса бюджетирования на предприятии за счет внедрения центров финансовой ответственности.

В заключении дается краткое описание результатов выполненной работы и формулируются выводы по проделанному анализу, полученные в ходе исследования.



# **1 Теоретические аспекты формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью**

## **1.1 Сущность и место бюджетирования в системе финансового управления предприятием**

В условиях развития рыночных отношений, ограниченных финансовых ресурсов для простого и расширенного воспроизводства, обострения конкурентной борьбы резко возросла значимость управления финансами, как на государственном уровне, так и на уровне предприятий различных форм собственности. Управление финансами предполагает использование специальных инструментов, приёмов и методов, в состав которых входят: планирование, оперативное управление и контроль.

Применение бюджетирования эффективно в области финансового управления, т.к. является единственным средством, при помощи которого можно заранее сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса предприятия; регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств; определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование [5].

Любое предприятие представляет собой управляемую систему. Бюджет, в свою очередь, является одним из главных инструментов финансового управления предприятия.

В западной литературе термин «планирование» используется как обобщающее понятие, но чаще относится к долгосрочным прогнозам. Распространённое понятие «бизнес-планирование» обычно относится к разработке новых проектов. Понятие «бюджетирование» является неотъемлемой частью краткосрочного и долгосрочного планирования. Количественное выражение планов, составленное после проведения стратегического анализа, называется бюджетом.

Взаимосвязь финансового планирования и бюджетирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом (методом) совершенствования

финансового планирования на предприятии. То есть, бюджетирование включает в себя планирование и контроль: результатов производственной деятельности, движения материальных потоков, численности персонала и объектов управления; доходов, расходов и финансовых результатов; движения обязательств и финансовых ресурсов; инвестиционной деятельности [14].

В связи с ростом количества российских предприятий, применяющих методологию бюджетирования на базе компьютерных систем, к содержанию этого термина часто применяют системный, процессный и технологический подходы. Бюджетирование определяется как:

- система внутрипроизводственного управления, использующая определенные финансовые инструменты, называемые бюджетами;
- процесс непрерывного составления финансовых планов (бюджетов) и смет;
- технология составления скоординированного по всем подразделениям или функциям плана работы организации.

Для эффективного решения аналитических задач определим бюджетирование как инструмент, управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности).

Необходимость использования системы бюджетирования состоит в том, чтобы обеспечить предсказуемость и управляемость работы предприятия. Практическая цель бюджетирования – разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят получить руководству ясную картину текущей и будущей финансовой ситуации на предприятии с точки зрения оценки трех важнейших финансовых показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков [40].

Задачи бюджетирования заключаются в следующем:

- планирование важнейших аспектов деятельности предприятия (текущее финансовое планирование);
- обеспечение сбалансированности показателей (обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия);
- текущий мониторинг деятельности предприятия по системе «план–факт» (создание базы для оценки и контроля планов предприятия);
- делегирование полномочий и распределение ответственности (исполнение требований законов и контрактов) [8].

Предприятие становится эффективным только при наличии установленных целей, которые определяют вектор его эволюции. При этом будущее становится структурированным, а структура, с помощью которой предприятие управляет своим будущим называется целевой. Именно от целевой структуры образуется функциональная структура, а от последней – организационная, на базе оргструктуры появляется штатное расписание, далее финансовая и бюджетная структуры.

Первой из таких структур мы рассмотрим организационную структуру предприятия. Организационная структура – это ничто иное, как инструмент исполнения систематических указаний. Именно в рамках оргструктуры персонал выполняет предназначенные ему функции и тем самым достигает целей управления. Организационная структура формируется под воздействием следующих факторов:

- функции исполнителей;
- необходимые организационные звенья;
- иерархия [3].

Функции исполнителей разделяются на основные, которые называются бизнес-функциями и совокупность которых составляет виды бизнесов компании, и поддерживающие их выполнение вспомогательные функции, которые являются функциями управления. Таким образом, оргструктура должна обеспечить выполнение двух типов функций – ведение бизнеса и управление им.

Организационные звенья формируются для организации работы сотрудников и управления ими в соответствии со спецификой бизнеса и поставленными целями. Каждое организационное звено выполняет определенный набор функций, общая совокупность которых составляет весь функционал предприятия. Корректно составленная оргструктура должна иметь в своем составе все оргзвенья, необходимые для эффективного выполнения всех необходимых функций.

Соблюдение принципов управления для достижения эффективных результатов требует, во-первых, установления ответственности подразделений за выполнение функций и, во-вторых, наделения подразделений соответствующими правами для несения такой ответственности. Это распределение прав и ответственности осуществляется путем выстраивания иерархии подчиненности, когда одни оргзвенья становятся ответственными перед другими, а внутри каждого оргзвена устанавливается ответственность одного лица (руководителя) за действия подчиненных ему сотрудников (исполнителей) [3].

Но только лишь оргструктуры руководителю недостаточно, чтобы управлять предприятием. Одними указаниями по поводу исполнения управление ограничиться не может: большинство предприятий слишком сложны, чтобы можно было адекватно и своевременно контролировать выполнение указаний. Имеет смысл дополнить указания ответственностью за результат, при этом закрепив ответственность за каждым подразделением. Это повышает уровень контроля и обеспечивает более сильную обратную связь. Делать это закрепление ответственности нужно не только формально и качественно, но еще и количественно по типу «подразделение обязано обеспечить определенный объем продаж, расходы не выше известного уровня, прибыль или рентабельность не меньше установленных».

Поэтому нужны другие критерии структурирования предприятия, другие структуры – отражающие ответственность, финансы предприятия и т.д. И первой из таких структур рассматривается финансовая структура предприятия.

Финансовая структура есть результат структурирования предприятия и информации о нем не по признаку финансовых потоков, а по признаку характера финансовой ответственности того или иного подразделения. Финансовые подразделения в значительной степени соответствуют определенным организационным звеньям предприятия и называются Центрами финансовой ответственности (ЦФО).

Центр финансовой ответственности – структурное подразделение предприятия, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на те или иные финансовые показатели этих операций. По этой причине ЦФО ответственны за уровень данных подконтрольных показателей [31].

Выделяется пять основных типов ЦФО:

- центры инвестиций;
- центры прибыли;
- центры маржинального дохода;
- центры дохода;
- центры затрат.

Центры затрат образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на затраты. Соответственно, они отвечают за их величину. Примером Центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана).

Центры дохода отвечают за доход, который они приносят фирме в ходе своей деятельности. Для того чтобы нести ответственность за доход, подразделение должно иметь возможность влиять на его уровень. Поэтому центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т. е. функционально предназначенное для получения дохода (отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть агентов, фирменных магазинов и т. д.).

Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода и создаются на тех предприятиях, где есть достаточно сложные по своей структуре и, главное, деятельности подразделения, являющиеся по сути бизнес-направлениями. Такие подразделения осуществляют не одно производство (как центры затрат) и не одну торговлю (как центры дохода), а полный или почти полный цикл производства и реализации продукции определенной номенклатуры. Тем самым они контролируют доходы и расходы своего направления и могут отвечать за эффективность своей деятельности в целом. Мерой эффективности служат уже не доходы и затраты направления каждые по отдельности, а разница между ними.

Центры прибыли отвечают перед руководством за сумму полученной прибыли. Они, как и центры маржинального дохода, контролируют и доходную, и расходную сторону своей деятельности. Но речь идет уже о доходах и затратах не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает самостоятельное предприятие — как взятое обособленно, так и в составе многоуровневой структуры, например, холдинга.

Центры инвестиций являются вершиной всей финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т. е. отвечать за объем заработанной прибыли (как предыдущие 4 типа центров), но и внеоборотными активами (основными средствами и нематериальными активами), например, построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, приобрести новое программное обеспечение, а в больших масштабах — купить или продать бизнес и т. д. Это означает, что центр может осуществлять инвестиции и дезинвестиции. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить эффективное использование этих инвестиций, что предполагает ответственность за рентабельность всех активов компании [3].

Для функционирования финансовой структуры необходима система бюджетов. Финансовая ответственность ЦФО реализуется через исполнение бюджетов следующим образом:

- каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом доходов и (или) расходов, запланированных на текущий период;
- основной задачей ЦФО является выполнение своих заданий в рамках установленных бюджетных показателей [15].

Традиционно бюджет определяется как финансовый план деятельности предприятия. Но только финансовых показателей недостаточно для управления предприятием, для расчета и прогноза многих финансовых показателей вначале надо иметь исходные показатели в натуральных единицах.

«Скелетом» бюджетной структуры являются три основных бюджета, отражающие взаимосвязанные стороны деятельности предприятия:

- Бюджет доходов и расходов (БДР), являющийся основным документом, в котором отражается прибыль предприятия;
- Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС), отражающий организацию денежных потоков, критерием эффективности которой служит наличие средств на счетах и в кассе;
- Бюджет баланса (ББ), отражающий оперативное получение дополнительного финансирования при возникновении временных проблем или появлении новых проектов и расширении деятельности [5].

Каждое предприятие разрабатывает собственную модель бюджетирования. Однако теория доказывает, а практика эффективного функционирования предприятий свидетельствует, что система бюджетирования должна иметь четкую структуру и включать в себя определенные элементы системы бюджетов, которые более подробно рассматриваются и анализируются в следующей подглаве.

## **1.2 Система бюджетов, ее элементы и структура**

Бюджет организации является способом балансирования доходов и расходов, поступлений и выплат денежных средств. В основе концепции бюджетирования лежит стремление обеспечить успешное функционирование организации путем согласования текущих планов со стратегическим;

координации и интеграции текущих планов по разным направлениям бизнеса и подразделениям; создания системы информационного обеспечения менеджеров различных уровней управления в оптимальные сроки; создания системы контроля над исполнением финансовых планов.

Термины «план» и «бюджет» иногда понимаются как синонимы, хотя чаще всего между ними проводят определенное различие.

План понимается в широком смысле и включает в себя упорядоченный спектр действий, направленных на достижение заданных целей. Эти действия могут описываться как с помощью формализованных, количественных оценок, так и путем перечисления ряда неформализуемых процедур. Бюджет же, в свою очередь, это финансовый документ установленного формата, при помощи которого производится планирование и учет результатов хозяйственной деятельности. В отличие от формализованного отчета о финансовых результатах и бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться [10].

На этапе планирования следует различать прогнозирование деятельности и собственно планирование. Планирование и прогнозирование деятельности предприятия – это оценка значений основных показателей хозяйственной деятельности предприятия на будущий период. Результаты планирования и прогнозирования служат информационной основой для бюджетного планирования, выбора и корректировки нормативов, анализа деятельности. Планирование – это оценка (расчет) показателей под воздействием контролируемых факторов, на которые мы можем повлиять в достаточной мере или которые находятся под нашим контролем. Примерами планируемых показателей являются расходы предприятия, численность персонала, стоимость и производственная мощность оборудования, кредиты и т.д [38].

Прогнозирование – это оценка (расчет) показателей под воздействием неконтролируемых внутренних или внешних факторов, которые не зависят или почти не зависят от наших усилий или находится за пределами нашего влияния. Примерами прогнозируемых показателей или событий являются процентные



ставки по кредитам или депозитам, технологии, законодательство, климат, объем продаж (зависит во многом от платежеспособного спроса населения, моды, конкурирующих товаров, конкурентов и т.д.).

Процессом достижения целевых показателей деятельности, опирающейся на результаты стратегического планирования, является бюджетное планирование. Бюджетное планирование – это процесс коллективной разработки плана деятельности предприятия на будущий период, в результате которого все мероприятия хозяйственной деятельности представляются в формате бюджетов в разрезе финансовой структуры предприятия (по центрам финансовой ответственности) [3].

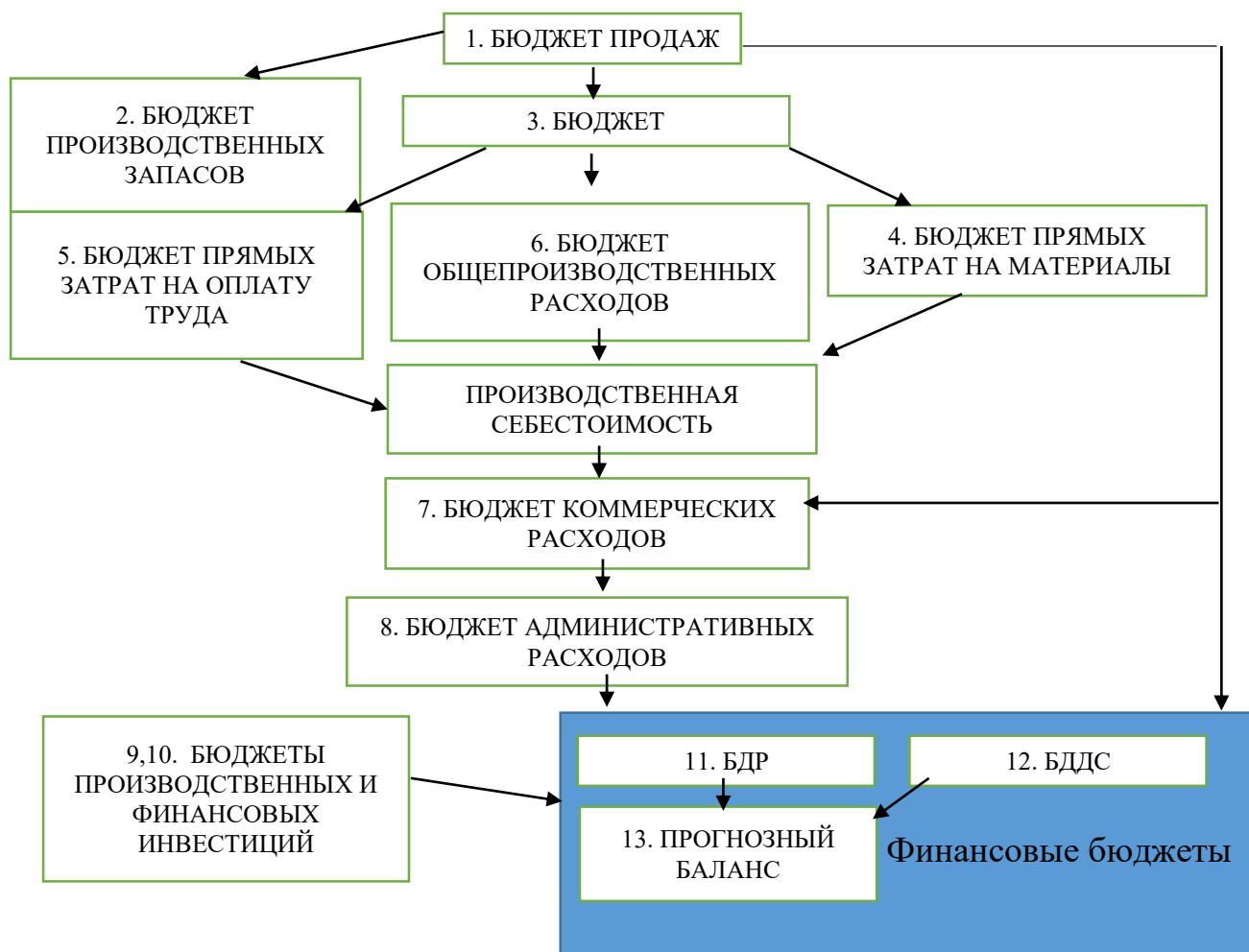
Цель бюджетного планирования – описать будущее состояние предприятия в экономических показателях таким образом, чтобы оптимально обеспечить достижение стоимостных (или иных, выражающихся через финансово-экономические показатели) целей предприятия.

Задача планирования – разработать бюджет предприятия, обеспечивающий получение оптимального результата для данного объема хозяйственной деятельности в планируемом периоде.

Результатом бюджетного планирования является согласованный и утвержденный бюджет предприятия на планируемый период.

Итак, бюджет – это структурированная финансовая планово-отчетная форма, отражающая плановые и фактические показатели по различным аспектам деятельности в стоимостном выражении за бюджетный период. Составляются бюджеты в разрезе разных объектов учета, планирования, контроля и анализа, в том числе по центрам финансовой ответственности [3].

На рисунке 1 показана типовая структура главного бюджета предприятия. Он представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и описывает в структурированной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде.



Источник: [3]

Рисунок 1 – Стандартная схема структуры бюджетной модели

Как показано на рисунке 1 главный бюджет включает два основных блока: систему функциональных бюджетов (бюджеты 1 – 10) и систему финансовых бюджетов (бюджеты 11 – 13).

Первым шагом алгоритма формирования бюджетной модели (генерального бюджета) практически всегда является прогноз продаж. Бюджет продаж – функциональный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Модель бюджета продаж представлена в виде таблицы 1.

На объем продаж влияют следующие факторы:

- макроэкономические показатели;

- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- производственные мощности предприятия;
- масштаб рекламной кампании [34].

Таблица 1 – Модель бюджета продаж предприятия

Прогноз продаж	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	За год
Ожидаемый объем (шт.)	Прогноз				
Ожидаемая цена единицы продукции (р.)	X Прогноз				
Выручка за реализованную продукцию (р.)	=				

Источник: [составлено автором]

Основной проблемой при разработке бюджета продаж является прогнозирование их объемов. Прогноз объема продаж превращается в бюджет продаж, если руководство предприятия считает, что предполагаемый объем продаж может быть достигнут.

При подготовке бюджетов продаж необходимо учитывать уровни объемов продаж за предыдущие периоды и проанализировать ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объем продаж и его зависимость от прибыльности продукции.

Следующим шагом после формирования бюджета продаж является составление бюджета производственных запасов. Данный бюджет должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов, а также готовой продукции.

Бюджет подготавливается в стоимостном выражении и должен количественно представлять опасения снабженцев относительно перебоев в поставках сырья, нечетности прогноза продаж и др.

Бюджет производства представляет из себя план выпуска продукции в натуральных показателях.

Бюджет прямых затрат на материалы – это план закупок материалов по видам продукции. Он показывает сколько и какой продукции должно быть приобретено предприятием у поставщиков. Бюджетом прямых затрат на оплату труда является количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала. Бюджет общепроизводственных затрат включает в себя постоянную и переменные части. В постоянную часть входит текущий ремонт, аренда, страховка и т. д. Переменная часть зависит от нормативной ставки, под которой понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Из общей суммы накладных издержек вычитается величина амортизационных отчислений, которые не являются денежным видом издержек. Помимо данных бюджетов необходимым шагом также является оценка себестоимости единицы продукции. Она необходима для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода [5].

Бюджет коммерческих расходов учитывает все расходы, связанные со сбытом, продвижением и хранением товара. Бюджет административных расходов или бюджет управленческих расходов отражает расходы, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции. Типовая модель бюджета коммерческих и административных расходов представлена в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Модель бюджета коммерческих и административных расходов

Вид бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	За год
Планируемые переменные затраты					
Ожидаемый объем продаж (шт.)	Бюджет продаж				
Переменные на единицу продукции (р.)	x (норма)				
Планируемые переменные затраты (р.)	=				

Окончание таблицы 2

Вид бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	За год
Планируемые постоянные затраты					
Реклама (р.)	Стратегия				
Зарплата управляющих (р.)	+ Расчет				
Налог (р.)	+ Расчет				
Итого постоянных затрат (р.)	=				
Всего планируемые затраты (р.)	$\Sigma$				

Источник: [составлено автором]

Переменные коммерческие расходы зависят от объема продаж и закупок. Постоянные затраты: расходы на рекламу и маркетинг и расходы на хранение товаров на складе. В число административных затрат входят:

- затраты на содержание офиса;
- освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения;
- затраты на содержание отдела кадров;
- командировки, услуги связи;
- налоги и проценты за кредиты, относящиеся на себестоимость и т.д.

Большинство административных расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

Помимо описанных выше система бюджетов также включает бюджеты производственных и финансовых инвестиций. Бюджет производственных инвестиций (или бюджет капитальных затрат) представляет собой план капитальных расходов (приобретение основных средств и нематериальных активов) с указанием источников финансирования. Бюджет финансовых инвестиций включает затраты по долгосрочным инвестиционным проектам. При составлении бюджета производятся расчеты инвестиционных проектов с целью определения рентабельности инвестиций. Проекты, удовлетворяющие критериям рентабельности, включаются в бюджет [3].

После составления данных функциональных бюджетов формируются три основных бюджета: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

Бюджетом доходов и расходов (БДР) называется форма финансовой отчетности, которая отражает результаты планируемой деятельности и позволяет определить и учесть выплату налога на прибыль в бюджете движения денежных средств. Модель расчета бюджета доходов и расходов представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Модель составления бюджета доходов и расходов

Статья	Сумма, р.
Выручка от реализации продукции	Бюджет 1
Себестоимость реализованной продукции	- (расчет)
Валовая прибыль	=
Коммерческие и административные расходы	- Бюджет 7,8
Прибыль до процента и налога на прибыль	=
Проценты за кредит	- Бюджет 9,10
Прибыль до выплаты налогов	=
Налог на прибыль	- (расчет)
Чистая прибыль	=

Источник: [составлено автором]

Бюджетом движения денежных средств (БДДС) называется форма финансовой отчетности, отражающая план поступления денежных средств и выплат на будущий период времени. Поступления и выплаты рассчитываются с учетом изменений дебиторской и кредиторской задолженности. Приход классифицируется по источнику поступления (потребители) средств, а выплаты – по направлениям использования (материалы и т. д.) БДДС составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Пример модели формирования БДДС представлена в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Модель формирования бюджета движения денежных средств

Статьи бюджета	Квартал 1	...	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	Баланс			
Поступление денежных средств:				
- от потребителей	+ Бюджет 1			
Денежные средства в распоряжении	=			
Расходование денежных средств:				
- на основные материалы	- Бюджет 4			
- на оплату труда основного персонала	- Бюджет 5			
- производственные накладные затраты	- Бюджет 6			
- затраты на сбыт и управление	- Бюджет 7,8			
- покупка оборудования	- Бюджет 9,10			
- налог на прибыль	- Бюджет 11			
- дивиденды	- Стратегия			
Всего денежных выплат	=			
Избыток (дефицит) денег	=			
Финансирование:				
- получение ссуды;	Бюджет 9,10			
- погашение ссуды;	- Бюджет 9,10			
- выплата процентов.	- Бюджет 9,10			
Итого по финансированию	=			
Денежные средства на конец периода	∑			

Источник: [составлено автором]

После составления данных бюджетов формируется прогнозный баланс, представляющий из себя форму финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода. Модель составления прогнозного баланса представлена в таблице 5.

Прогнозный баланс позволяет:

- выполнить расчеты финансовых показателей;
- вскрыть неблагоприятные финансовые проблемы;
- служит в качестве контроля всех остальных бюджетов.

Таблица 5 – Модель составления прогнозного баланса

Активы	1 января	31 декабря
Оборотные активы:		
- денежные средства		12. БДДС
- счета дебиторов		1. Бюджет продаж
- запасы готовой продукции		3. Бюджет производства
- запасы сырья		4. Бюджет материалов
Всего оборотные активы		∑
Основные средства:		
- земля		9,10. Бюджет инвестиций
- сооружение и оборудование		9,10. Бюджет инвестиций
- накопленная амортизация		6. Бюджет общепроизводственных расходов
- сооружения и оборудования нетто		=
Итого активы		∑
Обязательства		
Текущие обязательства		
Счета к оплате		4. Бюджет материалов
Банковский кредит		4. Бюджет материалов
Акционерный капитал:		
Обыкновенные акции		
Нераспределенная прибыль		11. БДР – 12. БДДС
Всего акционерный капитал		∑
Итого обязательства и капитал		∑

Источник: [составлено автором]

Практическая цель бюджетирования – разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволяют оценить текущую и будущую финансовую ситуацию на предприятиях с точки зрения трех важнейших показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков [6].



Наряду с бюджетами на предстоящий период в процессе бюджетирования составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекший период. Отчеты по бюджетам сводя воедино информацию по планированию, учету, контролю и анализу бизнес-процессов. Они могут готовиться ежемесячно, поквартально, по полугодиям и 1 раз в год.

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам сопоставления проводится так называемый анализ план–фактных отклонений (оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). Анализ план–фактных отклонений позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области хозяйственной деятельности, выявить непредусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого центра ответственности и его руководителей [12].

Таким образом, являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу анализа включенных в них экономических показателей.

### **1.3 Особенности формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью**

В современных условиях, как перед собственниками объектов коммерческой недвижимости, так и организациями, занимающимися управлением коммерческой недвижимостью, стоит сложная задача – обеспечение положительного изменения уровня доходности объекта недвижимости при сохранении и развитии его материально-технических свойств. Решение данной задачи невозможно без совершенствования существующих методов управления объектами коммерческой недвижимости. Под управлением недвижимостью понимается осуществление комплекса операций по эксплуатации зданий и сооружений, в целях наиболее эффективного использования недвижимости в интересах собственника.

В процессе управления собственники объектов недвижимости и уполномоченные ими лица пытаются достичь определенных целей, среди них:

- экономические цели – получить определенные финансовые результаты для дальнейшего успешного функционирования их деятельности;

- потребительские цели – реконструкция зданий и сооружений, коммерческая недвижимость;

- социальные цели – реализация проектов с социальной направленностью, защита окружающей среды, эффективное налогообложение.

Поставленные цели достигают путем решения стратегических, тактических и оперативных задач:

- стратегическая задача – повышение рыночной стоимости объекта недвижимости путем определения справедливой базы для арендных платежей, развития инфраструктуры города и т. д.;

- тактическая задача – выбор метода управления по конкретным объектам недвижимости: продажа, аренда, передача в хозяйственное ведение, оперативное управление и т. д.;

- оперативная задача – поддержание объектов недвижимости в нормальном эксплуатационном состоянии путем проведения технического обслуживания, включая текущий и капитальный ремонты [11].

Управление недвижимостью подчинено общим законам управленческой деятельности, включает в себя выполнение таких функций управления, как прогнозирование и планирование, организация, руководство (распоряжение), координация, контроль.

Грамотное планирование и бюджетирование — фундамент любой успешной концепции эксплуатации недвижимости.

Одним из основных видов деятельности рассматриваемого нами предприятия является сдача объектов офисной недвижимости в аренду. В данном случае необходимо разработать такую структуру, которая бы отвечала следующим требованиям:

– в структуре должны быть четко выделены центры финансовой ответственности;

– финансовая структура должна быть оптимальной и не дублировать ответственность менеджеров компании, ответственность менеджеров не должна быть размытой;

– финансовая структура должна в последующем легко трансформироваться в систему бюджетов компании.

При построении системы бюджетов используются методы «снизу– вверх» и «сверху– вниз».

Бюджеты, построенные по принципу «снизу– вверх» предусматривают сбор и постепенную передачу информации от исполнителей к менеджерам нижнего уровня и далее к руководству компании. Основным недостатком таких бюджетов является то, что много сил и времени уходит на согласование бюджетов, а руководство не имеет доступа к первичной информации. В процессе передачи от одного уровня к другому показатели могут изменяться, что искажает исходные данные.

Бюджеты, построенные по принципу «сверху– вниз» предусматривают сбор и постепенную передачу информации от руководства компании к менеджерам нижнего уровня и далее к исполнителям. Недостатком этого типа бюджетов является то, что не учитывается мнение самих исполнителей, а руководство зачастую не обладает полной информацией, необходимой для бюджетирования [6].

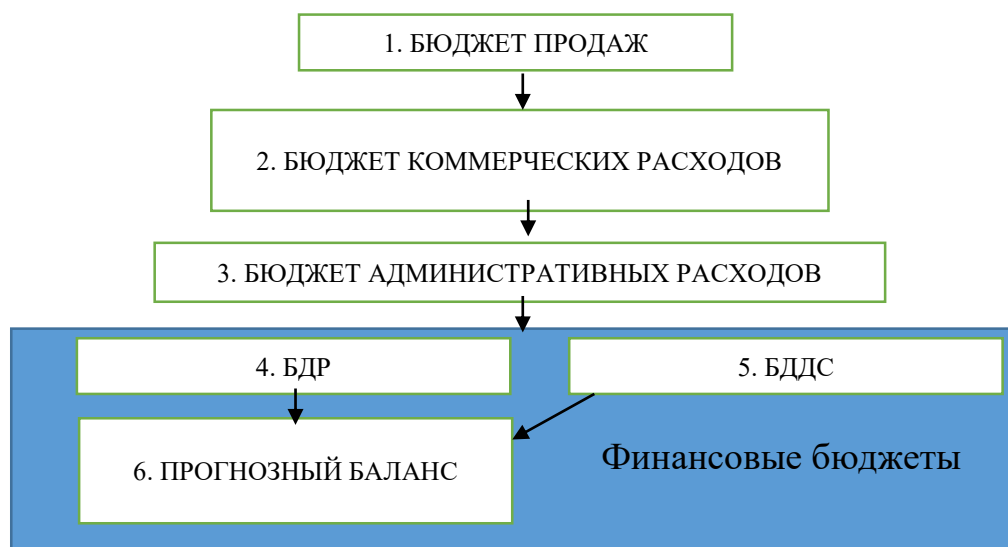
При построении системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью целесообразно использовать смешанную систему, содержащую в себе черты обоих типов: «снизу– вверх» и «сверху– вниз». Для составления правильной системы бюджетирования на предприятии необходимо создать планово-экономический отдел.

Еще одной особенностью формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью является то, что основная сфера деятельности данных предприятий – оказание услуг, в нашем случае – сдача

коммерческих площадей в аренду, а также предоставление услуг по ремонту и техническому обслуживанию помещений и др. Исходя из этого следует отметить, что, несмотря на то что бюджетная структура (состав бюджетных форм и их взаимосвязь) будет индивидуальна для каждого конкретного предприятия, примерный (минимальный) набор бюджетных форм будет выглядеть следующим образом:

- бюджет продаж;
- бюджет административных расходов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет доходов и расходов;

– прогнозный баланс. Рисунок 2 представляет собой схему структуры бюджетной модели, характерную для предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере управления недвижимостью:



Источник: [Составлено автором]

Рисунок 2 – Структура бюджетной модели предприятий по управлению недвижимостью

На данной схеме отсутствуют бюджеты, связанные с осуществлением производственной деятельности на предприятии, производственную себестоимость на предприятии по управлению недвижимостью рассчитать не

представляется возможным, исходя из этого мы получили упрощенную схему структуры бюджетной модели.

Важным этапом составления бюджета является определение горизонта и шага его планирования. Горизонтом планирования называется период, на который прогнозируется деятельность предприятия в количественных показателях данного бюджета с предельной точностью. Как правило, максимальный горизонт оперативного планирования равен году; исключения составляют предприятия с длительным циклом производства.

Шаг планирования – это периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется данный бюджет. Обычно это квартал и месяц, хотя отдельные бюджеты могут иметь и более короткий шаг: декада, неделя.

Обычно показатели бюджета продаж и последующих бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью рассчитываются в месячном разрезе с промежуточными квартальными и заключительными годовыми итогами.

Еще одной особенностью формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью по центрам финансовой ответственности является то, что финансовая структура данных предприятий формируется таким образом, что каждый из объектов недвижимости является центром маржинального дохода, находящимся в ведении определенного менеджера. Этот менеджер несет ответственность за свой объект недвижимости, от него зависит то, какую прибыль будет приносить его объект, он вправе принимать решения относительно того, какие действия предпринять, чтобы эту прибыль увеличить.

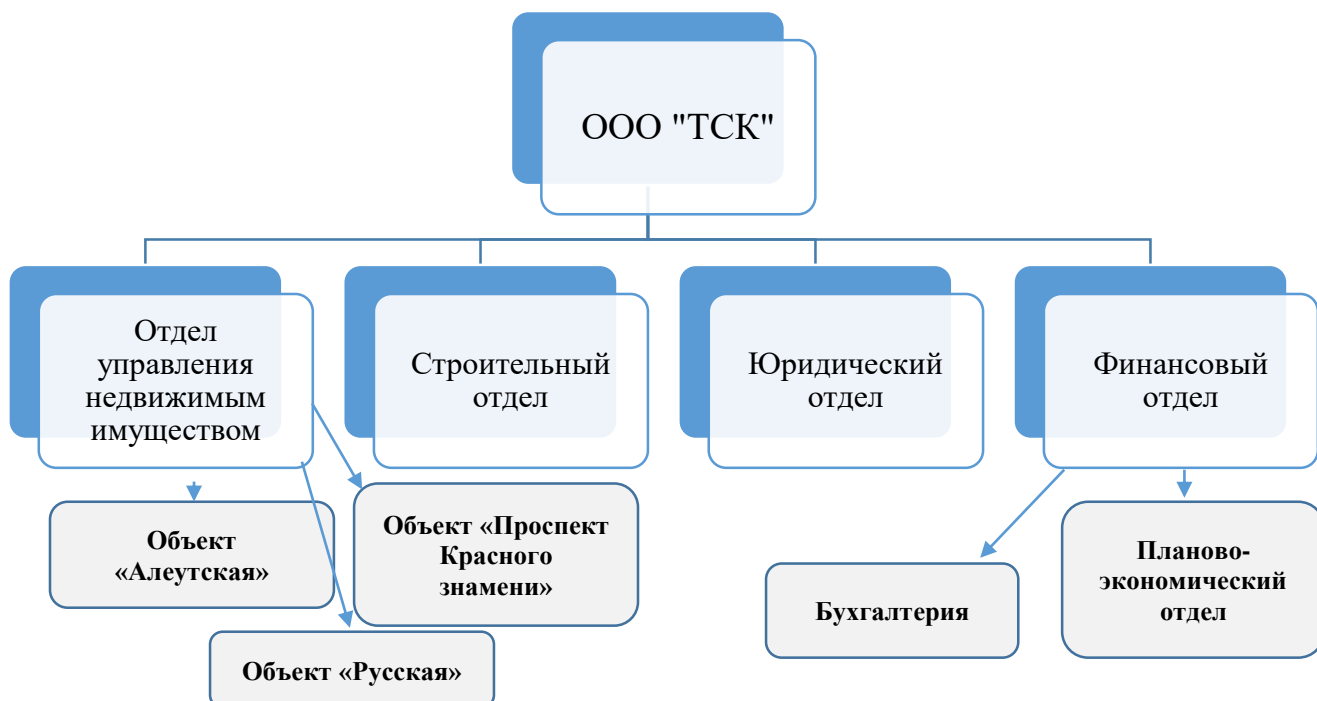
Ознакомившись с понятием бюджетирования и определив основные особенности формирования системы бюджетов по центрам финансовой ответственности на предприятиях по управлению недвижимостью, следует приступить непосредственно к практической разработке данных бюджетов и рекомендаций по улучшению системы планирования и бюджетирования на предприятии.

## 2 Разработка системы бюджетов по центрам финансовой ответственности ООО «ТСК»

### 2.1 Формирование финансовой структуры ООО «ТСК»

Общество с ограниченной ответственностью «ТСК» является юридическим лицом, действует на основании Устава, действующего законодательства Российской Федерации. Срок деятельности Общества не ограничен. Генеральным директором компании является Федакова Надежда Ивановна.

Деятельностью ООО «ТСК» руководит генеральный директор, основная задача которого максимизировать прибыль предприятия. Прибылью компании распоряжаются собственники компании, они же принимают решения об инвестировании прибыли в различные инвестиционные проекты. Генеральному директору компании подчиняются руководители департаментов по направлениям. В компании на данный момент действует функциональная организационная структура, представленная на рисунке 3:



Источник: [составлено автором]

Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ТСК»

Данная организационная структура основана на разделении всех оргзвеньев по функциональному признаку. Организационные звенья здесь закрепляются обычно очень жестко, а иерархия изменяется с большим трудом. Эта оргструктура наилучшим образом приспособлена для исполнения функций. Но здесь же кроется и главный ее недостаток: есть ответственные за исполнение функций, но нет отвечающих за конечный результат. Ответственность за него возникает только на самом верхнем уровне управления (генеральный директор компании), чего зачастую бывает недостаточно.

Помимо функциональной данной организационной структуре также присущи признаки дивизиональной структуры, выделение отдельных подразделений каждого из объектов недвижимости – яркий пример данной структуры. Иерархия в данной структуре остается такой же жесткой, как и в функциональной структуре.

Финансовый отдел на предприятии представлен бухгалтерией и планово-экономическим отделом. В обязанности главного бухгалтера входит сбор, обработка бухгалтерской информации и ее предоставление до руководителя предприятия с целью управления финансовыми ресурсами. В обязанности планового отдела входит организация процесса планирования на предприятии. Численность финансового отдела – 7 человек.

В обязанности юридического отдела входит контроль грамотности юридических действий в самой организации и правомочность в отношении с другими предприятиями. Юридический отдел занимается соблюдением законности оформления документов, урегулированием экономических отношений, составлением правовых документов, выставлением претензий, подачей исков. Данный отдел обнаруживает и устраняет правонарушения, занимается их профилактикой, представляет и защищает интересы юридического лица. Количество сотрудников данного отдела составляет 4 человека.

Строительный отдел состоит из 35 человек. Данный отдел занимается комплексным техническим обслуживанием офисных помещений компании

ООО «ТСК» а также оказывает свои услуги другим предприятиям и организациям города Владивостока. В его обязанности входит:

- ликвидация аварийных ситуаций;
- проведение планово-предупредительных и профилактических ремонтов;
- обеспечение бесперебойной работы инженерных систем: электроснабжения и освещения, водоснабжения и канализации, теплоснабжения и отопления, вентиляции и кондиционирования, коммуникации и связи;
- поддержание надлежащего косметического состояния офисных кабинетов, приемных, залов для официальных мероприятий, комнат отдыха, санузлов, коридоров, вспомогательных и служебных помещений.

Отдел по управлению недвижимым имуществом возглавляет руководитель данного отдела – Колодняк Владимир Викторович.

В подчинении руководителя отдела находятся три менеджера, каждый из которых отвечает за определенный объект недвижимости, расположенные по адресам:

- ул. Алеутская, 11;
- пр. Красного знамени, 59;
- ул. Русская, 17.

В собственности предприятия находится 1948,67 квадратных метров офисных помещений для сдачи в аренду.

В обязанности менеджеров входит сдача помещений в аренду и обеспечение объектов коммунальными услугами.

Деятельность данного отдела регламентируется правилами, которые не формализованы в виде должностных инструкций и положений.

Вознаграждение руководителя отдела и менеджеров носит преимущественно постоянный характер, зависит от исполнения вменяемых им функций и не зависит от конечного финансового результата.

В результате анализа деятельности ООО «ТСК» было выявлено, что сложившаяся система управления отделом недвижимого имущества является неэффективной. Была поставлена задача изменить ее через внедрение



финансовой структуры в основе которой лежит оценивание труда менеджеров через финансовую эффективность их деятельности.

Проведя интервьюирование с руководителем отдела по управлению недвижимостью, были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие механизма оптимизации расходов компании на управление недвижимостью;
- отсутствие экономически обоснованного механизма формирования финансового результата от управления объектами недвижимости;
- неэффективность механизма формирования вознаграждения менеджеров, управляющих недвижимостью;

Данные проблемы могут быть решены путем разработки подходящей модели системы бюджетов по центрам финансовой ответственности на предприятии, а также составлением рекомендаций по формированию регламента бюджетного процесса на ООО «ТСК». Это позволит:

- менеджменту компании и собственнику оптимизировать расходы по управлению недвижимостью;
- оптимизировать тарифную политику компании;
- разработать эффективную систему оплаты труда менеджеров.

Для построения системы управленческого учёта предприятия необходимо разработать модель бюджетного управления, включающую финансовую структуру предприятия и систему бюджетов. Если финансовая структура построена правильно, то она становится базой для внедрения самого бюджетного управления на любом предприятии. Она позволяет построить очень надежную систему управления бизнесом, независимо от вида его деятельности. Такую систему, которая поможет менеджерам компаний наиболее точно прогнозировать и планировать не только работу подразделений, но и некоторые возможные трудности, с которыми они могут столкнуться в будущем.

На основе представленной выше организационной структуры формируется финансовая структура предприятия.

Первым шагом процесса формирования финансовой структуры является распределение организационных звеньев по ЦФО. После построения проекции оргзвеньев на типы ЦФО была разработана таблица 6.

Таблица 6 – Распределение оргзвеньев ООО «ТСК» по типам ЦФО

Оргзвенья	Тип ЦФО				
	Центр инвестиций	Центр прибыли	Центр маржинального дохода	Центр доходов	Центр затрат
1. ООО «ТСК»		+			
1.1 Строительный отдел			+		
1.2 Отдел управления недвижимым имуществом			+		
1.2.1 Объект «Алеутская»			+		
1.2.2 Объект «Русская»			+		
1.2.3 Объект «Проспект Красного знамени»			+		
1.3 Финансовый отдел					+
1.4 Юридический отдел					+

Источник: [составлено автором]

Перечень организационных звеньев данной таблицы был взят из табличного формата оргструктуры предприятия. Для определения, к какому типу ЦФО отнесено каждое оргзвено в зависимости от его функционального назначения в ячейке, находящейся на пересечении оргзвено/тип ЦФО установлен знак соответствия (+).

Второй шаг формирования финансовой структуры предприятия – определение состава ЦФО. На данном шаге обозначается какие подразделения попали в один и тот же центр финансовой ответственности. Проанализировав правильность отнесения оргзвеньев к определенному ранее типу ЦФО, необходимо присвоить наименование каждому центру. В результате проделанной работы получаем таблицу 7.

Таблица 7 – «Состав ЦФО ООО «ТСК»»

Оргзвенья	Тип ЦФО					Наименование ЦФО
	Центр инвестиций	Центр прибыли	Центр маржинального дохода	Центр доходов	Центр затрат	
1. ООО «ТСК»		+				ЦП «ТСК»
1.1 Строительный отдел			+			ЦМД «Строительный отдел»
1.2 Отдел управления недвижимым имуществом			+			ЦМД «Управление недвижимостью»
1.2.1 Объект «Алеутская»			+			ЦМД «Объект «Алеутская»»
1.2.2 Объект «Русская»			+			ЦМД «Объект «Русская»»
1.2.3 Объект «Проспект Красного знамени»			+			ЦМД «Объект «Пр-т Красного знамени»»
1.4 Финансовый отдел					+	ЦЗ «Администрация»
1.5 Юридический отдел					+	ЦЗ «Администрация»

Источник: [составлено автором]

Организационное звено «ООО «ТСК»» несет ответственность как центр прибыли. Это означает что на данное организационное звено возлагается ответственность за величину прибыли, которую заработает компания.

Юридический и финансовый отделы для выполнения своей деятельности потребляют ресурсы, что означает затраты, поэтому являются центрами затрат. Организационные звенья «бухгалтерия» и «планово-экономический отдел» в финансовой структуре были логически объединены в «финансовый отдел». А центр затрат «администрация» создан путем группировки двух подразделений: юридического и финансового отделов.

Отдел управления недвижимым имуществом является центром маржинального дохода, т.к. контролирует как доходную, так и расходную часть

своей деятельности и способен отвечать за величину приносимого маржинального дохода.

Три ЦФО по каждому из объектов недвижимости также являются центрами маржинального дохода, т. к. каждый из менеджеров, отвечающий за отдельный объект недвижимости, способен оказывать влияние на величину приносимой от объекта выручки и на величину прямых затрат.

Строительный отдел также является центром маржинального дохода, т.к. способен отвечать за величину приносимого маржинального дохода.

После определения состава ЦФО была сформирована финансовая структура как иерархия центров финансовой ответственности, а также установлена персональная ответственность за каждый ЦФО. Результаты проделанной работы представлены в таблице 8, в первом столбце которой отражен перечень ЦФО предприятия, взятый из табличного формата финансовой структуры, а шапка содержит наименование ЦФО, а также должность и имя ответственного лица.

Таблица 8 – Финансовая структура ООО «ТСК»

Наименование ЦФО	Руководитель ЦФО	
	Должность	Ф.И.О.
1. ЦП «ТСК»	Генеральный директор	Федакова Н.И.
1.1 ЦМД «Строительный отдел»	Начальник строительного отдела	Аксенов С.В.
1.2 ЦМД «Управление недвижимостью»	Руководитель отдела управления недвижимостью	Колодняк В.В.
1.2.1 ЦМД «Объект «Алеутская»»	Менеджер 1	Акимов А.А.
1.2.2 ЦМД «Объект «Русская»»	Менеджер 2	Алексеева В.М.
1.2.3 ЦМД «Объект «Пр-т Красного знамени»»	Менеджер 3	Иванов Ф.М.
1.3 ЦЗ «Администрация»	Финансовый директор	Юрина А.С.

Источник: [составлено автором]

Следующим этапом является перевод данной финансовой структуры в визуальный формат.

Окончательный вариант финансовой структуры ООО «ТСК» в виде схемы представлен на рисунке 4.



Источник: [составлено автором]

Рисунок 4 – Финансовая структура ООО «ТСК»

Заключительным шагом после формирования финансовой структуры предприятия является подготовка регламентных документов. Обычные «Положение» и «Регламент» логически объединяются в общий документ: «Положение о финансовой структуре», которое определяет порядок ее создания и изменения, а также описывает текущее состояние организации. Положение создается как текстовый документ, соответствующий по форме принятым на предприятии стандартам и содержащий все полученные в процессе работы результаты.

Структура Положения определяет состав и количество разделов:

- «общие положения», которые устанавливают порядок разработки и изменения Положения;
- «базовые принципы» теории бюджетного управления в части формирования финансовой структуры;

– «бизнесы компании» – это раздел, содержащий краткое описание бизнеса предприятия;

– «структура центров финансовой ответственности (ЦФО)», который содержит перечень ЦФО и фиксирует результаты классификации оргзвеньев по типам ЦФО;

– «распределение организационных звеньев по ЦФО» – это раздел, в котором отражен состав оргзвеньев, входящих в ЦФО;

– «руководители ЦФО» – это перечень ЦФО с должностями ФИО руководителей [3].

После того как финансовая структура сформирована и регламентирована руководитель точно знает, кто на вверенном ему предприятии и за какие показатели несет ответственность. Эта ответственность прописана на самом верхнем уровне: доходы, затраты, прибыль и т.д. Но для реального управления такого знания мало, потому что требуется механизм, при помощи которого эта ответственность реализуется. Реализация ответственности предполагает установление желаемого уровня показателя и контроль за его достижением по каждому ЦФО и по предприятию в целом. Инструментом реализации данной ответственности и является бюджет.

## **2.2 Описание системы бюджетов по центрам финансовой ответственности ООО «ТСК»**

На первом шаге разработки системы бюджетов по ЦФО ООО «ТСК» составляется полный перечень хозяйственных операций, которые будут в перспективе вестись при управлении недвижимостью:

- доходы от сдачи в аренду офисов;
- административные расходы;
- коммерческие расходы.

Далее согласно данному перечню приступаем непосредственно к формированию необходимых бюджетов. Для составления бюджета продаж, нам необходимо составить прогноз количества площадей, которые будут сданы в аренду в 2018 году, а также цен на эту недвижимость.

Динамика цен на сдачу в аренду площадей недвижимости по трем адресам с 2015 по 2017 гг. приведена в Приложениях А – В. Средние цены на недвижимость приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика среднемесячных цен на аренду офисной недвижимости с 2015 по 2017 гг.

В рублях

2015 год	2016 год	2017 год
Алеутская, 11		
700	800	900
Проспект Красного знамени, 59		
800	900	1000
Русская, 17		
650	750	850

Источник: [составлено автором]

Спрогнозируем количество площадей, которые будут сданы в аренду в 2018 году, используя метод средних величин. Средняя величина определяет типичное свойство изучаемой совокупности. Обязательное условие применения данного приема - качественная однородность изучаемого явления. Данные о продажах за 2015 – 2017 годы представлены в Приложениях А – В. Все расчеты произведены с помощью программы Microsoft Excel, результаты работы представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Прогноз количества арендованных площадей в 2018 году

Месяц	Объем продаж, м <sup>2</sup>
Алеутская, 11	
Январь	486.54
Февраль	493.67
Март	493.67
Апрель	472.04
Май	464.91
Июнь	464.91
Июль	443.14
Август	422.07

Окончание таблицы 10

Месяц	Объем продаж, м <sup>2</sup>
Алеутская, 11	
Сентябрь	410.11
Октябрь	438.87
Ноябрь	450.84
Декабрь	464.77
Проспект Красного знамени, 59	
Январь	557.03
Февраль	545.08
Март	573.42
Апрель	557.15
Май	580.68
Июнь	552.35
Июль	552.35
Август	552.35
Сентябрь	552.35
Октябрь	608.73
Ноябрь	608.73
Декабрь	608.73
Русская, 17	
Январь	672.46
Февраль	693.73
Март	693.73
Апрель	606.87
Май	606.87
Июнь	595.04
Июль	573.77
Август	573.77
Сентябрь	573.77
Октябрь	622.53
Ноябрь	622.53
Декабрь	622.53

Источник: [составлено автором]

При помощи расчета тренда спрогнозируем рост цены на аренду площадей по трем адресам. Данные прогноза представим на рисунке 5. Когда необходимо оценить затраты следующего года или предсказать ожидаемые значения цен, можно использовать Microsoft Office Excel для автоматической генерации будущих значений, которые будут базироваться на существующих данных. В данном случае тренд был вычислен с помощью добавления линии тренда на диаграмму.





Источник: [составлено автором]

Рисунок 5 – Прогноз цен на аренду площадей на 2018 год

На основе данных прогнозов был сформирован бюджет продаж предприятия, представленный в таблице 7. Горизонтом планирования является год, шаг планирования – месяц.

Таблица 11 – Бюджет продаж ООО «ТСК»

Месяц	Площадь, м <sup>2</sup>	Средняя арендная плата за 1м <sup>2</sup> , р.	Выручка за реализацию, р.
Алеутская, 11			
Январь	486,54	1000	486540
Февраль	493,67	1000	493670
Март	493,67	1000	493670
Апрель	472,04	1000	472040
Май	464,91	1000	464910
Июнь	464,91	1000	464910
Июль	443,14	1000	443140
Август	422,07	1000	422070
Сентябрь	410,11	1000	410110
Октябрь	438,87	1000	438870
Ноябрь	450,84	1000	450840
Декабрь	464,77	1000	464770
За год	5505,54	1000	5505540
Проспект Красного знамени, 59			
Январь	557,03	1100	612733
Февраль	545,08	1100	599588
Март	573,42	1100	630762
Апрель	557,15	1100	612865
Май	580,68	1100	638748
Июнь	552,35	1100	607585

Окончание таблицы 11

Месяц	Плщадь, м <sup>2</sup>	Средняя арендная плата за 1м <sup>2</sup> , р.	Выручка за реализацию, р.
Проспект Красного знамени, 59			
Июль	552,35	1100	607585
Август	552,35	1100	607585
Сентябрь	552,35	1100	607585
Октябрь	608,73	1100	669603
Ноябрь	608,73	1100	669603
Декабрь	608,73	1100	669603
За год	6848,95	1100	7533845
Русская, 17			
Январь	672,46	950	638837
Февраль	693,73	950	659043,5
Март	693,73	950	659043,5
Апрель	606,87	950	576526,5
Май	606,87	950	576526,5
Июнь	595,04	950	565288
Июль	573,77	950	545081,5
Август	573,77	950	545081,5
Сентябрь	573,77	950	545081,5
Октябрь	622,53	950	591403,5
Ноябрь	622,53	950	591403,5
Декабрь	622,53	950	591403,5
За год	7457,6	950	7084720

Источник: [составлено автором]

В результате формирования бюджета продаж ООО «ТСК» были получены предположительные объемы выручки от сдачи в аренду трёх офисов путём умножения количества квадратных метров, которые будут сданы в аренду на среднюю арендную плату за метр. Учет доходов и расходов ведется методом начисления. В нашем случае составление графика поступления денежных выплат, учитывающего сроки и порядок погашения дебиторской задолженности за аренду, считается нецелесообразным, так как клиенты платят вовремя.

ООО «ТСК» не является производственным предприятием, его основной деятельностью является сдача в аренду офисных помещений. В связи с этим составление плана производства продукции, бюджета затрат прямого труда, бюджета производственных накладных издержек и расчета себестоимости единицы продукции проводить не представляется возможным.

Следующим этапом является составление бюджета коммерческих затрат ООО «ТСК». В обязанности менеджеров отдела управления недвижимостью входит оплата коммунальных услуг каждого офиса, реклама, поддержание услуг связи, общение с клиентами. Для составления бюджета коммунальных расходов необходимо осуществить три основных шага. Во-первых, необходимо определить, на какие подстатьи можно разделить данную статью бюджета. При детальном анализе и прогнозе данных бюджет становится более «прозрачным» и понятным как самому составителю бюджета, так и непосредственным пользователям бюджетных данных. В нашем случае были выделены следующие статьи расходов:

- расходы на отопление;
- расходы на электроснабжение;
- расходы, связанные с охраной, обслуживанием систем охранно-пожарной сигнализации.

На втором шаге необходимо продумать принципы бюджетирования каждой подстатьи. В нашем случае расходы на отопление и электроснабжение были забюджетированы пропорционально арендуемой площади подразделения в сумме 72,2 и 27 рублей за каждый квадратный метр соответственно. Расходы, связанные с охраной и обслуживанием систем охранно-пожарной сигнализации, являются постоянными и составляют 500 рублей в месяц с каждого офиса.

На третьем шаге была разработана наиболее удобная форма бюджета коммунальных расходов, учитывая организационную структуру компании. Результат проделанной работы представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Бюджет коммунальных платежей ООО «ТСК» на 2018 год

Месяц	Площадь, м <sup>2</sup>	Расходы на отопление, р.	Расходы на электроснабжение, р.	Расходы на охрану, р.	Всего расходов, р.
Алеутская, 11					
Январь	486,54	35128,188	13136,58	5000	53264,768
Февраль	493,67	35642,974	13329,09	5000	53972,064

Окончание таблицы 12

Месяц	Площадь, м <sup>2</sup>	Расходы на отопление, р.	Расходы на электроснабжение, р.	Расходы на охрану, р.	Всего расходов, р.
Алеутская, 11					
Март	493,67	35642,974	13329,09	5000	53972,064
Апрель	472,04	34081,288	12745,08	5000	51826,368
Май	464,91	0	12552,57	5000	17552,57
Июнь	464,91	0	12552,57	5000	17552,57
Июль	443,14	0	11964,78	5000	16964,78
Август	422,07	0	11395,89	5000	16395,89
Сентябрь	410,11	0	11072,97	5000	16072,97
Октябрь	438,87	0	11849,49	5000	16849,49
Ноябрь	450,84	32550,648	12172,68	5000	49723,328
Декабрь	464,77	33556,394	12548,79	5000	51105,184
За год	5505,54	206602,466	148649,58	60000	415252,046
Проспект Красного знамени, 59					
Январь	557,03	40217,566	15039,81	7500	62757,376
Февраль	545,08	39354,776	14717,16	7500	61571,936
Март	573,42	41400,924	15482,34	7500	64383,264
Апрель	557,15	40226,23	15043,05	7500	62769,28
Май	580,68	0	15678,36	7500	23178,36
Июнь	552,35	0	14913,45	7500	22413,45
Июль	552,35	0	14913,45	7500	22413,45
Август	552,35	0	14913,45	7500	22413,45
Сентябрь	552,35	0	14913,45	7500	22413,45
Октябрь	608,73	0	16435,71	7500	23935,71
Ноябрь	608,73	43950,306	16435,71	7500	67886,016
Декабрь	608,73	43950,306	16435,71	7500	67886,016
За год	6848,95	249100,108	184921,65	90000	524021,758
Русская, 17					
Январь	672,46	48551,612	18156,42	6500	73208,032
Февраль	693,73	50087,306	18730,71	6500	75318,016
Март	693,73	50087,306	18730,71	6500	75318,016
Апрель	606,87	43816,014	16385,49	6500	66701,504
Май	606,87	0	16385,49	6500	22885,49
Июнь	595,04	0	16066,08	6500	22566,08
Июль	573,77	0	15491,79	6500	21991,79
Август	573,77	0	15491,79	6500	21991,79
Сентябрь	573,77	0	15491,79	6500	21991,79
Октябрь	622,53	0	16808,31	6500	23308,31
Ноябрь	622,53	44946,666	16808,31	6500	68254,976
Декабрь	622,53	44946,666	16808,31	6500	68254,976
За год	7457,6	282435,57	201355,2	78000	561790,77

Источник: [составлено автором]

В декабре 2017 года выручка от сдачи в аренду офисных помещений составила 395964 р. на Алеутской, 643650 р. на Проспекте Красного знамени и

570924 р. на Русской. С 2018 года ежемесячные расходы на рекламу по каждому из объектов утверждены в размере 5% от суммы выручки за прошлый месяц, 5% расходуются на хозяйственные нужды, 5 % от годовой выручки по каждому объекту недвижимости выделяется на ремонт помещений. Плата за интернет фиксированная и составляет 3 тыс. р. в месяц по каждому объекту недвижимости. Исходя из этих данных и данных бюджета коммунальных платежей был составлен бюджет коммерческих расходов отдела управления недвижимостью на 2018 год. Бюджет данных коммерческих затрат представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Бюджет коммерческих затрат ООО «ТСК» на 2018 год

В рублях

Месяц	Коммунальные услуги	Реклама	Ремонт	Интернет	Хозяйственные нужды
Алеутская, 11					
Январь	53264,768	19798,2	-	3000	19798,2
Февраль	53972,064	24327	-	3000	24327
Март	53972,064	24683,5	-	3000	24683,5
Апрель	51826,368	24683,5	-	3000	24683,5
Май	17552,57	23602	-	3000	23602
Июнь	17552,57	23245,5	-	3000	23245,5
Июль	16964,78	23245,5	-	3000	23245,5
Август	16395,89	22157	-	3000	22157
Сентябрь	16072,97	21103,5	-	3000	21103,5
Октябрь	16849,49	20505,5	-	3000	20505,5
Ноябрь	49723,328	21943,5	-	3000	21943,5
Декабрь	51105,184	22542	-	3000	22542
За год	415252,046	271836,7	247989,6	36000	271836,7
Проспект Красного знамени, 59					
Январь	62757,376	32182,5	-	3000	32182,5
Февраль	61571,936	30636,65	-	3000	30636,65
Март	64383,264	29979,4	-	3000	29979,4
Апрель	62769,28	31538,1	-	3000	31538,1
Май	23178,36	30643,25	-	3000	30643,25
Июнь	22413,45	31937,4	-	3000	31937,4
Июль	22413,45	30379,25	-	3000	30379,25
Август	22413,45	30379,25	-	3000	30379,25
Сентябрь	22413,45	30379,25	-	3000	30379,25
Октябрь	23935,71	30379,25	-	3000	30379,25
Ноябрь	67886,016	33480,15	-	3000	33480,15
Декабрь	67886,016	33480,15	-	3000	33480,15
За год	524021,758	375394,6	351672,5	36000	375394,6

Окончание таблицы 13

Месяц	Коммунальные услуги	Реклама	Ремонт	Интернет	Хозяйственные нужды
Русская, 17					
Январь	73208,032	28546,2	-	3000	28546,2
Февраль	75318,016	31941,85	-	3000	31941,85
Март	75318,016	32952,18	-	3000	32952,18
Апрель	66701,504	32952,18	-	3000	32952,18
Май	22885,49	28826,33	-	3000	28826,33
Июнь	22566,08	28826,33	-	3000	28826,33
Июль	21991,79	28264,4	-	3000	28264,4
Август	21991,79	27254,08	-	3000	27254,08
Сентябрь	21991,79	27254,08	-	3000	27254,08
Октябрь	23308,31	27254,08	-	3000	27254,08
Ноябрь	68254,976	29570,18	-	3000	29570,18
Декабрь	68254,976	29570,18	-	3000	29570,18
За год	561790,77	353212	356909,4	36000	353212
ИТОГО	1501064,574	1000443,3	956571,5	108000	1000443,3

Источник: [составлено автором]

На следующем этапе формируется бюджет административных издержек предприятия, представленный в таблице 14. Аренда офиса, заработная плата административного персонала, заработная плата менеджеров являются постоянными затратами предприятия, налог с продаж – переменной.

Таблица 14 – Бюджет административных расходов ООО «ТСК» на 2018 год  
В рублях

Месяц	Аренда офиса	Зарплата административного персонала	Зарплата менеджеров	Интернет	Налог
Январь	40000	505000	155000	1000	104286,6
Февраль	40000	505000	155000	1000	105138,1
Март	40000	505000	155000	1000	107008,5
Апрель	40000	505000	155000	1000	99685,89
Май	40000	505000	155000	1000	100811,1
Июнь	40000	505000	155000	1000	98266,98
Июль	40000	505000	155000	1000	95748,39
Август	40000	505000	155000	1000	94484,19
Сентябрь	40000	505000	155000	1000	93766,59
Октябрь	40000	505000	155000	1000	101992,6
Ноябрь	40000	505000	155000	1000	102710,8
Декабрь	40000	505000	155000	1000	103546,6
За год	480000	6060000	1860000	12000	1207446

Источник: [составлено автором]

Налог с продаж был рассчитан исходя из прогнозируемой в таблице 11 выручки за реализацию офисных помещений в аренду. ООО «ТСК» находится на упрощенной системе налогообложения и платит 6% налога с продаж. Исходя из этого мы получили сумму налога, запланированного к уплате на каждый месяц 2018 года. Затраты на заработную плату административного персонала и менеджеров, аренду офиса и Интернет вот уже третий год остаются неизменными.

После того как были сформированы все функциональные бюджеты, составляется проекция необходимых центров финансовой ответственности на итоговый бюджет предприятия. В нашем случае это будет бюджет доходов и расходов. Он отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия. Он показывает доходы предприятия, расходы предприятия (по общей сумме или детализированные по тому или иному критерию) и разницу (прибыль или убыток) между доходами и расходами за определенный период.

Формат бюджета доходов и расходов должен соответствовать принятому на предприятии формату Отчета о Прибылях и Убытках, так как именно это соответствие позволит качественно спланировать и учесть весь процесс формирования финансовых результатов деятельности предприятия. В таблице 15 представлен бюджет доходов и расходов по ЦМД «Объект «Алеутская»».

Таблица 15 – Бюджет доходов и расходов по ЦМД «Объект Алеутская»»

В рублях

Наименование показателя	За 2018 г.
Выручка	5505540
Переменные затраты, в т.ч.	
- коммунальные услуги	415252
- реклама	271836
- ремонт	247989
- хозяйственные нужды	271836
Итого переменных затрат	1206915
Маржинальный доход	4298625
Постоянные затраты	
- Интернет	36000
Прибыль	4262625

Источник: [составлено автором]

Данная проекция говорит о том, что менеджер 1, занимающийся сдачей в аренду офисов на Алеутской, ответственен за прибыль, которую принесет в каждом месяце и по итогу года данный объект. Менеджер ответственен и способен повлиять как на показатели статей доходов и статей затрат (переменных и постоянных), так и на разницу между ними. Выручка за 2018 год по объекту «Алеутская» планируется в размере 5505540 рублей. Всего переменных и постоянных затрат – 1242915,246 рублей. Запланированная прибыль – 4262624,954 рубля. В таблице 16 представлен аналогичный по структуре бюджет доходов и расходов по ЦМД «Объект «Проспект Красного знамени»».

Таблица 16 – Бюджет доходов и расходов по ЦМД «Объект Проспект Красного знамени»»

В рублях	
Наименование показателя	За 2018 г.
Выручка	7533845
Переменные затраты, в т.ч.	
- коммунальные услуги	524022
- реклама	375395
- ремонт	351673
- хозяйственные нужды	375395
Итого переменных затрат	1626483
Маржинальный доход	5907361
Постоянные затраты	
- Интернет	36000
Прибыль	5 871 362

Источник: [составлено автором]

Данная проекция говорит о том, что менеджер 2, занимающийся сдачей в аренду офисов на Проспекте Красного знамени, ответственен за прибыль, которую принесет в каждом месяце и по итогу года данный объект. Менеджер способен повлиять как на показатели статей доходов и статей затрат (переменных и постоянных), так и на разницу между ними. Выручка за 2018 год по объекту «Проспект Красного знамени» планируется в размере 7533845 рублей. Всего переменных и постоянных затрат – 1662483,458 рублей.



Запланированная прибыль – 5871361,542 рубля. В таблице 17 представлен бюджет доходов и расходов по ЦМД «Объект «Русская»».

Таблица 17 – Бюджет доходов и расходов по ЦМД «Объект Русская»»

В рублях	
Наименование показателя	За 2018 г.
Выручка	7084720
Переменные затраты, в т.ч.	
- коммунальные услуги	561791
- реклама	353212
- ремонт	356909
- хозяйственные нужды	353212
Итого переменных затрат	1625124
Маржинальный доход	5459596
Постоянные затраты	
- Интернет	36000
Прибыль	5423596

Источник: [составлено автором]

Данная проекция показывает, что менеджер 3, занимающийся сдачей в аренду офисов на объекте «Русская», ответственен за прибыль, которую принесет в каждом месяце и по итогу года данный объект. Менеджер способен повлиять как на показатели статей доходов и статей затрат (переменных и постоянных), так и на разницу между ними. Выручка за 2018 год по объекту «Русская» планируется в размере 7084720 рублей. Всего переменных и постоянных затрат – 1661124,17 рублей. Запланированная прибыль – 5423595,83 рубля. В следующей таблице 18 представлена детальная проекция бюджета доходов и расходов на ЦМД «Управление недвижимостью».

Таблица 18 – Бюджет доходов и расходов по ЦМД «Управление недвижимостью»»

В рублях	
Наименование показателя	За 2018 г.
Выручка	20124105
Переменные затраты, в т.ч.	
- коммунальные услуги	1501065
- реклама	1000443
- ремонт	956572

Окончание таблицы 18

Наименование показателя	За 2018 г.
- хозяйственные нужды	1000443
Итого переменных затрат	4458523
Маржинальный доход	15665582
Постоянные затраты	
- Интернет	108000
Прибыль	15557582

Источник: [составлено автором]

Так как это Центр маржинального дохода, его руководитель контролирует как доходы так и расходы своего направления и может отвечать за эффективность своей деятельности в целом. Мерой эффективности здесь служат не доходы и затраты направления каждые по отдельности, а разница между ними. Объединив информацию из предыдущих трех таблиц, мы получили показатели, за которые несет ответственность руководитель ЦМД «Управление недвижимостью». Общая выручка по трем объектам составит 20124105 рублей. Всего переменных и постоянных затрат – 4458522,674 рубля. Планируемая прибыль – 15557582,326 рублей.

Таблица 19 представляет собой проекцию бюджета доходов и расходов на центр прибыли ООО «ТСК», руководителем которого является генеральный директор предприятия.

Таблица 19 – Бюджет доходов и расходов по ЦП «ООО «ТСК»»

Наименование показателя	В рублях	
	За 2018 г.	
Выручка	20 124 105	
Коммерческие расходы	4566523	
Управленческие (административные) расходы	8412000	
Прибыль до налогообложения	7145582	
Налог (УСН)	1207446	
Чистая прибыль	5 938 136	

Источник: [составлено автором]

Руководитель данного центра отвечает за сумму полученной прибыли. Он, как и руководители центров маржинального дохода, контролирует и доходную, и расходную сторону своей деятельности. Но речь идет уже о доходах и затратах

не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Размер прибыли, за объем которой ответственен генеральный директор предприятия, в запланированном периоде составит 5938136,026 рублей.

На основе этих данных при помощи определенных инструментов анализа можно спланировать и определить значение каждого источника доходов для общей суммы как доходов, так и прибыли, а также выявить статьи расходов, на которые имеет смысл влиять для улучшения финансовых результатов.

После формирования данных бюджетов приступаем непосредственно к составлению общей проекции «ЦФО – бюджет» (таблица 20).

Таблица 20 – Модель общей проекции «ЦФО – бюджет»

	Бюджеты				
	Бюджет продаж	Бюджет коммерческих расходов	Бюджет административных расходов	Бюджет движения денежных средств	Бюджет доходов и расходов
1.ЦП«ТСК»					+
1.1 ЦМД «Строительный отдел»				+	+
1.2 ЦМД «Управление недвижимостью»	+	+			
1.2.1 ЦМД «Объект «Алеутская»»	+	+			
1.2.2 ЦМД «Объект «Русская»»	+	+			
1.2.3 ЦМД «Объект «Проспект Красного знамени»»	+	+			
1.3 ЦЗ «Администрация»			+		

Источник: [составлено автором]

Неправильное формирование ЦФО, центров дохода и затрат приводит к потере прозрачности деятельности предприятия в соответствующем секторе. В результате таких ошибок падает эффективность работы компании.

Финансовый директор играет ведущую роль при распределении ответственности и постановке задач перед руководителями ЦФО. Его

обязанности - организовывать и контролировать процесс бюджетирования, а также составлять регламент бюджетирования.

При формировании бюджета важно учитывать фактор времени. Порядок предоставления отчетов руководителями подразделений нужно согласовать с бизнес-процессами внутри этих подразделений. Сроки сдачи бюджетов также определяет финансовый директор. Он должен обсудить их непосредственно с каждым руководителем структурного подразделения.

Расходные бюджеты ведутся по тем ЦФО, где непосредственно возникают данные расходы. Например, как показано в проекции выше, бюджет административных расходов составляется для ЦЗ Администрация и т.д. Проанализировав данную выше модель можно сделать вывод о финансовой ответственности каждого подчиненного за определенный показатель бюджета. Теперь менеджеры по каждому из офисов несут персональную ответственность за показатель дохода, приносимого от сдачи в аренду каждого офиса, а также за показатели коммерческих расходов по данным объектам. Преимуществом этой методики является возможность создавать зависимость между заработной платой персонала, премиями и величиной показателя, за который он несет ответственность.

### **2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «ТСК»**

Задачи внедрения бюджетного управления и соответствующие функции закреплены за отделом экономики и планирования, который располагает необходимыми компетенциями и ресурсами.

Спецификой организации бюджетного процесса на предприятии является формирование бюджетов силами отдела экономики и планирования. Указанная специфика обусловлена объективными факторами, связанными с неготовностью большинства отделов в обозримом будущем нести ответственность за самостоятельное формирование своих бюджетов.

Внедрение процессов бюджетного управления в следующем году приведет к увеличению трудоемкости работ, связанных с бюджетированием. Трудоемкость вырастет за счет увеличения количества заполняемых бюджетных форм, расширения объема аналитики и контрольных операций. Это потребует увеличения численности персонала отдела экономики и планирования для своевременного и качественного исполнения функций, связанных с бюджетным управлением.

Тем не менее, в перспективе рекомендуется закрепление ответственности за формирование бюджетов на ЦФО, что позволит снять дополнительную нагрузку с отдела экономики и планирования.

Существующий на предприятии процесс формирования и контроля исполнения бюджета обеспечивал выполнение требований контролирующих органов, позволял решать отдельные локальные задачи финансового управления, но не отвечал в полной мере целям бюджетного управления.

Основные недостатки такой ситуации в области бюджетирования – отсутствие понятной финансовой структуры и целостной бюджетной модели, были устранены в результате выполнением настоящей работы.

Сложившаяся ранее иерархия центров финансовой ответственности на предприятии не являлась финансовой структурой в общепринятом понимании этого термина и, по сути, представляла иерархию центров учета, а не центров финансовой ответственности. В результате проделанной автором работы была разработана четкая финансовая структура ООО «ТСК» а также модель системы бюджетов по центрам финансовой ответственности на предприятии. Это способствует рациональному использованию средств организаций благодаря своевременному планированию совершаемых хозяйственных операций, финансовых и материальных потоков и систематическому контролю над ними, помимо этого был четко определен круг ответственных лиц по каждому направлению деятельности, что в свою очередь стимулирует руководителей центров финансовой ответственности к достижению намеченных целей.

Благодаря разработанной модели работа структурных подразделений станет для руководства организации более прозрачной.

Методологические вопросы финансового моделирования системы бюджетов на предприятии являются очень важными при внедрении и использовании системы бюджетного управления, но конечным решением является автоматизированная система, позволяющая максимально облегчить техническую работу, которой может быть достаточно много как на этапе планирования бюджетов, так и на этапе сбора фактической информации об исполнении бюджетов. Поэтому автоматизация финансовой модели бюджетирования и управленческого учета является также очень важной составляющей успешного функционирования системы бюджетирования на предприятии. Одним из примеров программ для автоматизации процесса бюджетирования на предприятии может послужить Microsoft Office Excel. Для более крупного бизнеса следует приобретать программное обеспечение, подстраивать систему автоматизации бюджетирования под специфику вашего бизнеса и работу финансового отдела, поскольку от этого напрямую зависит точность и успешность ведения операций и прозрачность финансовых результатов.

Также для совершенствования финансового планирования деятельности ООО «ТСК» предлагается разработать положение о финансовой структуре деятельности организации и регламентировать процесс бюджетирования.

В процессе обследования автору не были представлены локальные нормативные акты ООО «ТСК», регулирующие деятельность ЦФО, их статус, полномочия и ответственность.

Для целей бюджетного управления и увеличения эффективности работы каждого отдела автор предлагает разработать проекты следующих документов, регулирующих вопросы бюджетного управления на предприятии:

- Положение о бюджетном управлении;
- Положение о бюджетном комитете;

– Методика бюджетного управления.

Положение о бюджетном управлении определяет основополагающие принципы организации и регламент функционирования бюджетного управления на предприятии.

Положение должно раскрывать цели и задачи бюджетного управления, а также устанавливать для бюджетного процесса:

- основные понятия, используемые в целях бюджетного управления;
- финансовую структуру;
- состав участников и их полномочия;
- принципы организации управления;
- порядок (регламент) формирования бюджетов по центрам ответственности;
- критерии оценки эффективности бюджетного управления;
- взаимосвязь с другими подсистемами управления.

Документ должен быть предназначен для всех участников бюджетного процесса, в том числе для руководства ООО «ТСК», работников финансово-экономических подразделений, руководителей центров ответственности и проектов.

Для улучшения эффективности деятельности ООО «ТСК» предлагается создать на предприятии бюджетный комитет.

На Бюджетный комитет будет возлагаться общее руководство бюджетным управлением, подготовка рекомендаций и проектов согласованных решений в области бюджетного управления.

Целью создания Бюджетного комитета рассматривается организация и координация процесса бюджетного управления на предприятии, формирование в его рамках консолидированной финансовой отчетности в соответствии с установленными регламентами и требованиями.

Положение о бюджетном комитете должно определять статус, цели и задачи создания Бюджетного комитета, его компетенции, права и обязанности, состав участников и их функции, порядок организации и проведения заседаний.

Помимо всего вышесказанного автором предлагается разработать на предприятии собственную методику бюджетирования. Методика бюджетирования является документом, содержащим в своем составе совокупность сведений о бюджетах и порядке их формирования.

В составе Методики бюджетирования в целях бюджетного управления должны быть приведены следующие описания:

- классификатора и альбома бюджетных форм по уровням управления (ЦФО) с кратким описанием каждой формы;
- взаимосвязей между бюджетными формами и показателями бюджетов, в том числе необходимые расчетные формулы;
- порядка формирования доходов и расходов в бюджетной модели;
- методик формирования бюджетов по уровням управления.



## Заключение

Целью данной работы являлась постановка и совершенствование системы бюджетирования на предприятии и повышение эффективности деятельности предприятия путем разработки системы бюджетов по центрам финансовой ответственности. Достижение поставленной цели предполагало решение таких задач, как изучение теоретических аспектов формирования системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью и разработку системы бюджетов по центрам финансовой ответственности ООО «ТСК».

В процессе работы были проанализированы:

- текущая система управления предприятием, организационная и финансовая структуры ООО «ТСК»;
- требования руководства ООО «ТСК» к системе бюджетного управления;
- текущее состояние процесса бюджетного управления, включая процедуры финансового планирования и бюджетирования, распределение и закрепление функций за подразделениями, участвующими в бюджетном процессе.

С учетом результатов анализа были сформированы требования к бюджетному управлению, в том числе и к нормативно справочному обеспечению. Также с учетом результатов анализа была разработана действующая бюджетная модель в виде электронных таблиц. Следует отметить, что разработанная бюджетная модель является универсальной и с помощью настроек может быть адаптирована и к действующей структуре управления.

На предприятии были изначально сформированы предпосылки для внедрения бюджетного управления, подкрепленными необходимыми целевыми установками и планами на уровне руководства, но по результатам анализа было отмечено:

- отсутствие системы финансового планирования на предприятии;
- несоответствие действующей финансовой структуры целям бюджетного управления и необходимость ее оптимизации.

В рамках данной работы автором были сформированы соответствующие предложения по оптимизации финансовой структуры ООО «ТСК», в том числе определены:

- общие принципы финансовых отношений между ЦФО и руководством предприятия;
- принципы распределения расходов и доходов ЦФО.

Также были разработаны рекомендации по внедрению комплекта методической и регламентирующей документации по бюджетному управлению в следующем составе:

- Положение о бюджетном управлении;
- Положение о бюджетном комитете;
- Методика бюджетирования.

В заключение, нужно отметить, что бюджетирование, как инструментарий управленческого учета способно обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность компании за счет поддержания функции лидера в снижении затрат, в принятии оптимальных управленческих решений, повышении качества бизнес процессов, и достижении стратегических целей исходя из ограниченного набора средств и ресурсов.

Успех внедрения бюджетирования на предприятии зависит не только от уровня квалификации и подготовки специалистов, отвечающих за бюджетирование, но и от тщательности проработки всех регламентов и процедур составления и контроля исполнения бюджетов. И несмотря на то, что бюджетирование – не единственная задача финансово-экономического характера, стоящая перед современным предприятием, важность этой задачи переоценить сложно: грамотно поставленное бюджетирование дает руководителю возможность своевременно «заглянуть в будущее» и понять, как будет выглядеть компания через несколько месяцев или даже лет, какие проблемы придется решать, какими методами и способами.

## Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : часть первая от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ : принят Гос. Думой 17.07.1998 г. : [ред. от 28.12.2017 г.]. – Электрон. дан. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)
2. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : от 8.02.1998 г. № 14-ФЗ : принят Гос. Думой 14.01.1998 г. : [ред. от 23.04.2018 г.]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://base.garant.ru/12109720/>
3. Асеев, О. В. Оценка системы финансового планирования и прогнозирования на предприятии / О. В. Асеев, С. А. Нарыкова // Известия Юго-западного государственного университета. – 2017. – С. 91 – 98.
4. Береснева, М. В. Бюджетирование на современном этапе развития России / М. В. Береснева // Территория науки. – 2016. – С. 125 – 129.
5. Виноградова, М. Н. Организация финансового планирования на предприятии / М. Н. Виноградова // Современные научные исследования и разработки. – 2017. – С. 111 – 114.
6. Власова, Д. Д. Основные отличия бюджетирования и финансового планирования / Д. Д. Власова, Т. Е. Серова // Молодая Россия. – 2016. – С. 19 – 22.
7. Горелова, С. С. К вопросу оценки эффективности управления объектами недвижимости / С. С. Горелова // Вестник ОГУ. – 2013. – С. 88 – 95.
8. Джамалдинова, М. Д. Бюджетирование как современный инструмент управления экономикой предприятия / М. Д. Джамалдинова, Н. О. Курдюкова // Время науки. – 2014. – С. 60 – 73.
9. Добровольский, Е. Бюджетирование : шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. – СПб.: Питер, 2014. – 446 с.
10. Ежова, В. С. Бюджетирование в системе управления строительного предприятия / В. С. Ежова, В. Н. Горбунов, Н. Н. Мурсалимова, И. Ю. Асяев // Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. – 2015. – С. 1 – 8.
11. Жабина, Р. Н. Специфика бюджетирования как модели финансового планирования в хозяйственной деятельности организации / Р. Н. Жабина // Экономика, управление, право. – 2014. – С. 320 – 324.
12. Закирова, О. В. Управление затратами через построение финансовой структуры предприятия / О. В. Закирова // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2013. – С. 229 – 234.
13. Ибрагимов, Н. А. Бюджетирование в системе управления коммерческим предприятием / Н. А. Ибрагимов // Социально – экономические явления и процессы. – 2014. – С. 99 – 102.
14. Избасаров, А. Системы финансового планирования на предприятии / А. Избасаров // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2017. – С. 43 – 45.

15. Карпова, Е. Н. Бюджетирование как инструмент стратегического планирования на предприятии / Е. Н. Карпова // *Время науки*. – 2015. – С. 247 – 252.
16. Кирюхина, Ю. С. Роль бюджетирования в финансовом планировании на предприятии / Ю. С. Кирюхина // *Инновационная наука в глобализующемся мире*. – 2018. – С. 48 – 51.
17. Коробова, О. В. Повышение эффективности управления на предприятии путем осуществления финансового планирования / О. В. Коробова // *Вестник научных конференций*. – 2016. – С. 230 – 237.
18. Костенко, А. С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии / А. С. Костенко, Р. Н. Деникаева // *Вестник научных конференций*. – 2016. – С. 64 – 66.
19. Кулагин, Е. В. Характеристика финансового планирования и бюджетирования на предприятии / Е. В. Кулагин // *Символ науки*. – 2016. – С. 76 – 79.
20. Кусый, М. Ю. Проблемы и перспективы финансового планирования на предприятии / М. Ю. Кусый, Павлов В. В. // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. – 2015. – С. 80 – 88.
21. Локтионова, Ю. Н. Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии / Ю. Н. Локтионова, А. И. Горбунова // *Социальные науки*. – 2017. – С. 29 – 34.
22. Лукьяненко, А. В. Виды финансового планирования на предприятии / А. В. Лукьяненко // *Международный студенческий научный вестник*. – 2018. – С. 57.
23. Любова, О. В. Совершенствование методов управления недвижимостью промышленных предприятий / О. В. Любова // *Российское предпринимательство*. – 2014. – С. 121 – 123.
24. Маркина, Н. И. Организация эффективного финансового планирования на предприятии / Н. И. Маркина // *Дорога знаний*. – 2016. – С. 155 – 161.
25. Мельникова Т. И. , Финансовое планирование и бюджетирование / Т. И. Мельникова, Е. Л. Гуляева. – Новосибирск: Издательство СибАГС, 2015. – 272 с.
26. Мухина, Е. Р. Способы формирования центров финансовой ответственности / Е. Р. Мухина // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. – 2014. – С. 157 – 160.
27. Никонорова, Н. В. Совершенствование проведения операций с арендой нежилой недвижимости / Н. В. Никонорова // *Инновационная наука*. – 2016. – С. 185 – 188.
28. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. – М.: Инфра – М, 2014. – 304 с.
29. Плешкова, Н. А. Управление эксплуатацией коммерческой недвижимости: диагностика и выбор стратегических направлений развития организации / Н. А. Плешкова, Е. Г. Першина, Г. А. Подзорова // *Экономика и управление*. – 2015. – С. 24 – 48.

30. Рубанова, И. С. Внедрение финансовой структуры на предприятиях / И. С. Рубанова // Аллея науки. – 2017. – С. 505 – 512.
31. Рыжакина, Т. Г. Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия / Т. Г. // Российское предпринимательство. – 2013. – С. 40 – 46.
32. Сарунова, М. П. Бюджетирование: исторический опыт и современные концепции / М. П. Сарунова, А. С. Лиджиева // Вестник волгоградского института бизнеса. – 2015. – С. 197 – 202.
33. Симонова, Н. Ю. Роль бюджетирования в финансовом планировании на предприятии / Н. Ю. Симонова, Н. В. Никитин // Академическая публицистика. – 2017. – С. 91 – 95.
34. Смирнова, О. П. Бюджетирование на предприятии : учебное пособие / О. П. Смирнова, Д. Ю. Быков. – Иваново: Издательство ИГХТУ, 2013. – 96 с.
35. Соломахина, Е. В. Финансовое планирование на Российский предприятиях / Е. В. Соломахина // Инновационная наука. – 2016. – С. 238 – 240.
36. Стрелкова, Л. В. Бюджетирование: особенности и проблемы применения / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева, Н. Р. Черникова // Вестник Владимирского Государственного Университета. – 2015. – С. 88 – 94.
37. Темирбекова, Л. А. Бюджетирование / Л. А. Темирбекова, Г. Е. Мырзахан, Д. Х. Хамитжанова // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – С. 91 – 92.
38. Хованов, А. Г. Проблемы финансового планирования на предприятии, их причины и пути решения / А. Г. Хованов // Экономика. – 2017. – С. 24 – 29.
39. Чельшева, Э. А. Сбалансированная система показателей как инструмент совершенствования системы финансового планирования на предприятии / Э. А. Чельшева, В. А. Шульженко // Заметки ученого. – 2016. – С. 61 – 67.
40. Чупахина, Н. И. Бюджетирование в системе управленческого учета / Н. И. Чупахина // МИСиС. – 2014. – С. 1 – 3.
41. Шлычков, Д. С. Бюджетирование как способ безопасного управления компанией / Д. С. Шлычков // Инновационное развитие экономики. – 2014. – С. 44 – 50.
42. Щербакова, Ю. К. Роль оперативного финансового планирования в процессе финансово – хозяйственной деятельности предприятия / Ю. К. Щербакова // Вектор экономики. – 2017. – С. 99 – 104.
43. Щинова, Р. А. Совершенствование системы финансового планирования и контроля бюджетного процесса / Р. А. Щинова // Передовые науки. – 2017. – С. 55.
44. Booth R. Financial planning: 6 steps to a successful planning // Byte Start. – 2014. – P. 58 – 60.
45. Martinelli M. The importance of having strong financial planning and analysis // WIPFLi. – 2013. – Vol. 65, № 4. – P. 1473–1506.

## Приложение А

Таблица А.1 – Динамика цен и объема реализации арендных площадей ООО «ТСК» в 2015 году

2015 год			
АЛЕУТСКАЯ, 11			
Месяц	Средняя арендная плата	S, м кв.	Сумма
Январь	700	505,26	353682
Февраль	700	505,26	353682
Март	700	505,26	353682
Апрель	700	440,36	308252
Май	700	440,36	308252
Июнь	700	440,36	308252
Июль	700	440,36	308252
Август	700	377,16	264012
Сентябрь	700	377,16	264012
Октябрь	700	463,46	324422
Ноябрь	700	463,46	324422
Декабрь	700	505,26	353682
ПРОСПЕКТ КРАСНОГО ЗНАМЕНИ, 59			
Январь	800	488,55	390840
Февраль	800	503,65	402920
Март	800	503,65	402920
Апрель	800	488,55	390840
Май	800	559,15	447320
Июнь	800	559,15	447320
Июль	800	559,15	447320
Август	800	559,15	447320
Сентябрь	800	559,15	447320
Октябрь	800	659,25	527400
Ноябрь	800	659,25	527400
Декабрь	800	659,25	527400
РУССКАЯ, 17			
Январь	650	784,16	509704
Февраль	650	784,16	509704
Март	650	784,16	509704
Апрель	650	523,6	340340
Май	650	523,6	340340
Июнь	650	488,1	317265
Июль	650	488,1	317265
Август	650	488,1	317265
Сентябрь	650	488,1	317265
Октябрь	650	598,86	389259
Ноябрь	650	598,86	389259
Декабрь	650	598,86	389259

## Приложение Б

Таблица Б.1 – Динамика цен и объема реализации арендных площадей ООО «ТСК» в 2016 году

2016 год			
АЛЕУТСКАЯ, 11			
Месяц	Средняя арендная плата	S, м кв.	Сумма
Январь	800	505,26	404208
Февраль	800	505,26	404208
Март	800	505,26	404208
Апрель	800	505,26	404208
Май	800	449,1	359280
Июнь	800	449,1	359280
Июль	800	449,1	359280
Август	800	449,1	359280
Сентябрь	800	413,2	330560
Октябрь	800	413,2	330560
Ноябрь	800	449,1	359280
Декабрь	800	449,1	359280
ПРОСПЕКТ КРАСНОГО ЗНАМЕНИ, 59			
Январь	900	659,25	593325
Февраль	900	608,3	547470
Март	900	608,3	547470
Апрель	900	608,3	547470
Май	900	608,3	547470
Июнь	900	523,3	470970
Июль	900	523,3	470970
Август	900	523,3	470970
Сентябрь	900	523,3	470970
Октябрь	900	523,3	470970
Ноябрь	900	523,3	470970
Декабрь	900	523,3	470970
РУССКАЯ, 17			
Январь	750	598,86	449145
Февраль	750	598,86	449145
Март	750	598,86	449145
Апрель	750	598,86	449145
Май	750	598,86	449145
Июнь	750	598,86	449145
Июль	750	598,86	449145
Август	750	598,86	449145
Сентябрь	750	598,86	449145
Октябрь	750	634,36	475770
Ноябрь	750	634,36	475770
Декабрь	750	634,36	475770

## Приложение В

Таблица В.1 – Динамика цен и объема реализации арендных площадей ООО «ТСК» в 2017 году

2017 год			
АЛЕУТСКАЯ, 11			
Месяц	Средняя арендная плата	S, м кв.	Сумма
Январь	900	449,1	404190
Февраль	900	470,5	423450
Март	900	470,5	423450
Апрель	900	470,5	423450
Май	900	505,26	454734
Июнь	900	505,26	454734
Июль	900	439,96	395964
Август	900	439,96	395964
Сентябрь	900	439,96	395964
Октябрь	900	439,96	395964
Ноябрь	900	439,96	395964
Декабрь	900	439,96	395964
ПРОСПЕКТ КРАСНОГО ЗНАМЕНИ, 59			
Январь	1000	523,3	523300
Февраль	1000	523,3	523300
Март	1000	608,3	608300
Апрель	1000	574,6	574600
Май	1000	574,6	574600
Июнь	1000	574,6	574600
Июль	1000	574,6	574600
Август	1000	574,6	574600
Сентябрь	1000	574,6	574600
Октябрь	1000	643,65	643650
Ноябрь	1000	643,65	643650
Декабрь	1000	643,65	643650
РУССКАЯ, 17			
Январь	850	634,36	539206
Февраль	850	698,16	593436
Март	850	698,16	593436
Апрель	850	698,16	593436
Май	850	698,16	593436
Июнь	850	698,16	593436
Июль	850	634,36	539206
Август	850	634,36	539206
Сентябрь	850	634,36	539206
Октябрь	850	634,36	539206
Ноябрь	850	634,36	539206
Декабрь	850	634,36	539206





МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра «Финансы и кредит»

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Серая Виктория Дмитриевна  
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) Экономика группа Б1401Фа

Руководитель ВКР доцент, Васюков О.Н  
(ученая степень, ученое звание, и.о.фамилия)

на тему «Формирование системы бюджетов на предприятиях по управлению недвижимостью»

Дата защиты ВКР «27» июня 2018 г.

Выбранная тема является особо актуальной ввиду того, что бюджетирование играет одну из главных ролей в развитии предприятия. Эффективность работы любого предприятия возможна только в том случае, если имеются четко заданные и реальные для выполнения параметры затрат и результатов, которые и определяются с помощью бюджетов. Бюджетирование дает руководству организации возможность с большой вероятностью оценить эффективность принимаемых решений, оптимальным образом распределить ресурсы предприятия, наметить определенные пути развития персонала и предприятия. В этой связи тема ВКР актуальна, имеет научное и практическое значение.

За время подготовки ВКР Серая Виктория зарекомендовала себя исключительно с положительной стороны. Главы работы представлены в соответствии с графиком. Работа полностью соответствует исходному заданию. Высоко оцениваю навыки выпускницы в области сбора, анализа и обобщения информации, способность последовательно и грамотно излагать информацию.

К несомненным достоинствам работы относится лаконичный, выдержанный в едином ключе стиль изложения теоретического и практического материала, подкрепление используемого материала конкретными ссылками на литературу, а также сочетание текстовой, табличной и графической структуры разработанной системы бюджетов.

используемого материала конкретными ссылками на литературу, а также сочетание текстовой, табличной и графической структуры разработанной системы бюджетов.

По содержательной части отрицательных моментов не выявлено.

Работа может быть допущена к защите и при условии успешной защиты заслуживает оценки «хорошо».

Заключение: заслуживает оценки «хорошо», а студентка Серая Виктория Дмитриевна присвоения квалификации «Бакалавр».

Оригинальность текста ВКР составляет 82%.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_  
доцент  
(уч. степень, уч. звание)

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_ О. Н. Васюков  
(и.о. фамилия)

«21» июня 2018 г.

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись) *С.Г.*  
« 20 » июня 2018 г.

Нормоконтроль \_\_\_\_\_  
(подпись) *С.Г.* О.Н. Васюков  
(Ф.И.О)  
« 20 » июня 2018 г.